

PANDANGAN BERBASIS SUMBER DAYA (RBV) DALAM PEMBAHASAN ORGANISASI EKONOMI

Khusnul Khotimah

Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Yapis Papua
Email: teteh_78@yahoo.com

Abstrak

Perkembangan ilmu manajemen saat ini sangat pesat, termasuk pada industri sektor manufaktur maupun industri jasa (sevice). Dinamika tersebut dan heterogenitas pada bidang ilmu ini menstimulasi kalangan akademik untuk mengembangkan dan mempertajam penelitian tentang teori RBV. Dengan perkembangan tersebut diharapkan muncul penelitian-penelitian serta konsep dan teori tentang manajemen yang lebih komprehensif sehingga bermanfaat bagi akademisi dan industri.

Tujuan penulisan makalah ini adalah untuk mengkaji tentang teori RBV yang dapat didistribusikan secara heterogen ke seluruh perusahaan. Selain itu teori RBV mencoba memberikan perhatian yang berkelanjutan di setiap program riset yang disarankan.

Permasalahan dalam makalah ini adalah bagaimana mengkaji teori atau konsep RBV sehingga menjadi perspektif yang bermanfaat bagi peneliti dan organisasi.

Metode penelitian yang digunakan dalam makalah ini adalah pendekatan empiris melalui kajian terhadap jurnal utama dan jurnal pendukung yang terkait pada topik yang diteliti.

Kontribusi orisinal penulisan ini adalah hasil eksplorasi perkembangan teori RBV yang dapat didistribusikan secara heterogen diseluruh perusahaan, serta rekomendasi untuk pengembangan berkelanjutan bagi program riset yang disarankan serta dapat dipraktekkan dalam organisasi bisnis.

Kata Kunci: *Resources, organizational economics, resources-based view*

PENDAHULUAN

Selama akhir tahun 1960-an, para manajer, akademisi, analisis keuangan, dan akuntan menjadikan sumber daya sebagai input yang memungkinkan organisasi atau perusahaan untuk melakukan kegiatan mereka. Sumber daya dan kemampuan internal mempengaruhi penetapan pilihan-pilihan strategis yang dibuat oleh perusahaan saat

berkompetisi di lingkungan bisnis eksternalnya.

Kemampuan perusahaan juga memungkinkan untuk menambah nilai dalam rantai nilai pelanggan, diversifikasi produk atau pengembangan pasar baru. Beberapa aspek teori telah dirumuskan jauh sebelum perusahaan mengadopsi sumber daya yang ada dalam kerangka kerja teori akademik. Konsep ini kemudian

dikenal sebagai pandangan yang berbasis sumber daya atau *the resource-based view* (RBV). Kajian tentang RBV mulai marak dilakukan era 90-an. Satu kontribusi terbesar artikel ini adalah strategi langsung dari para sarjana ke arah sumber daya sebagai anteseden penting untuk produk dan berakhir pada kinerja perusahaan. Warnelfelt mengatakan sumber daya yang dimaksud adalah apa-apa yang bisa dianggap sebagai kekuatan dan kelemahan perusahaan. Secara lebih formal, sumber daya perusahaan merupakan *tangible* dan *intangible* aset yang diikat secara semi permanen pada perusahaan, contohnya: nama merek, pengetahuan in-house, teknologi, tenaga kerja terampil, kontrak perdagangan, mesin, prosedur efisien, modal dan lain-lain. Selanjutnya Rumelt (1984), Barney (1986, 1991) dan Dierick Cool (1989) memberikan kontribusi pada perkembangan RBV manajemen strategik selanjutnya. Konsep mereka berfokus pada sumber daya perusahaan yang dapat berkontribusi pada SCA. Barney memberikan gambaran formal dari perspective business level sumber daya. Sumber daya organisasi yang bernilai (berharga), langka, sulit ditiru, dan tidak bisa digantikan dapat menghasilkan SCA. Mengikuti teori Penrose (1959) yang menekankan pada bagaimana sumber daya berkontribusi untuk diversifikasi dan bagaimana diversifikasi harus sesuai dengan '*core competition*' perusahaan untuk mengoptimalkan kinerja. Teori Penrose ini

memberikan pandangan dalam ekspansi perusahaan ke dalam produk dan pasar baru. Pandangan berbasis sumber daya telah menjadi minat bersama di kalangan peneliti manajemen dan peneliti di bidang terkait. Wernerfelt (1984) menjelaskan bahwa RBV merupakan dasar keunggulan kompetitif yang utamanya terletak pada sekumpulan aset berwujud atau tidak berwujud perusahaan. RBV menggambarkan kemampuan perusahaan untuk memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan ketika sumber daya dikelola sedemikian rupa sehingga apa yang dihasilkan sulit untuk ditiru atau dibuat oleh pesaing, yang pada akhirnya menciptakan hambatan kompetisi (Mahoney dan Pandian, 1992). Pandangan ini didukung oleh Peteraf (1993), yang menyatakan bahwa untuk mentransformasikan keunggulan kompetitif jangka pendek menjadi keunggulan berkelanjutan, sumberdaya perusahaan harus bersifat heterogen dan tidak mudah dipindahkan. Hal ini secara umum didukung oleh banyak penulis, diantaranya Barney (1991), yang mendukung kesimpulan bahwa suatu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan, melalui sumber daya yang unik yang dimilikinya, dan sumber daya ini tidak dapat dengan mudah dibeli, ditransfer, atau ditiru, dan secara bersamaan secara tidak langsung kelangkaannya memberikan keuntungan bagi perusahaan. Penting, untuk membedakan antara dua jenis sinergi, yang kita sebut *contestable synergy* and

idiosyncratic bilateral synergy, yakni sinergi perebutan dan sinergi bilateral istimewa. Sinergi bilateral istimewa melibatkan kombinasi dari sumber daya yang menciptakan nilai dan persaingan. Sementara sinergi perebutan (Barney's, 1986) sesuai dengan pasar factor persaingan sempurna. Sinergi bilateral istimewa didefinisikan sebagai nilai peningkatan yang istimewa dengan sumber daya yang digabung oleh perusahaan dalam pencapaian target (Mahoney dan Pandian, 1992). Teori RBV memandang perusahaan sebagai kumpulan sumber daya dan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan. RBV difokuskan pada kemampuan perusahaan untuk mempertahankan kombinasi sumber daya yang tidak dapat dimiliki atau dibangun dengan cara yang sama oleh pesaing. Perbedaan sumber daya dan kemampuan perusahaan dengan perusahaan pesaing akan memberikan keuntungan kompetitif bagi perusahaan. Asumsi RBV yaitu bagaimana perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya, sesuai dengan kemampuan perusahaan. Teori RBV menyatakan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bertumpu pada sumber daya organisasi yang sangat berharga (*valuable*), langka (*rare*), ditiru (*inimitable*) dan sulit digantikan (*nonsubstitutable*) (VRIN) dalam pengaturan organisasi yang memiliki kebijakan dan prosedur untuk mengeksplorasi sumber daya (Barney, 1991; Barney & Clark ,

2007; Knott , 2003; Kraaijenbrink, Spender, & Groen, 2010). Sejumlah kerangka kerja dan teori berbagi platform RBV termasuk kompetensi inti (Hamel & Prahalad, 1994), kemampuan dinamis (Helfat & Peteraf, 2003; Teece, Pisano, & Shuen, 1997) dan pandangan berbasis pengetahuan (Grant, 1991). Selain itu, teori sumber daya manusia merupakan aspek dari pandangan berbasis sumber daya yang memfokuskan perhatian pada pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki individu, baik pengusaha dan karyawan, berkontribusi untuk keunggulan kompetitif (Barney & Clark , 2007; Becker, 1964; Davidsson & Honig , 2003). Dengan demikian, RBV memandang pada dua karakteristik yang berbeda namun saling berhubungan antara individu dan factor organisasi untuk mencapai sumber keunggulan kompetitif (Welsh, dkk, 2011). Sumber daya dan kemampuan perusahaan merupakan hal yang penting dalam strategi tingkat bisnis. Sementara dalam tingkat korporasi juga memperhatikan bagaimana aset strategis mempengaruhi kinerja perusahaan. Pengaruhnya tidak hanya berdasarkan pada karakteristik sumber daya, tetapi juga pada mekanisme komunikasi dan koordinasi perusahaan. Faktor-faktor ini memungkinkan perusahaan mengembangkan aset strategis hingga pada kegiatan usahanya. Kinerja suatu perusahaan bergantung pada konsistensi internal diantara ketiga elemen "strategi segitiga korporasi" yaitu sumber daya, usaha, dan mekanisme organisasi, dimana

didalamnya termasuk struktur, sistem dan proses organisasi. Kajian tentang penerapan strategi telah berlangsung lama sebagai bidang yang independent, dan tampaknya cara terbaik untuk membicarakan masalah strategi yang merupakan area penelitian independent adalah untuk mengembangkan teori-teori yang dapat memprediksi perilaku perusahaan yang berbeda dari yang diperkirakan pada model lain. Dengan hanya menerapkan pada strategi itu sendiri pada masing-masing perusahaan (*Montgomery, et.all, 1988*). RBV memberi perhatian terhadap dinamika organisasi dan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan. RBV menganggap variasi, pemilihan, retensi dan kompetisi sebagai proses yang penting, serta pentingnya rutinitas dan peranan aspirasi dalam mencapai perubahan. RBV memberi perhatian terhadap dinamika organisasi dan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan.

LANDASAN TEORI

Secara khusus, saat ini tiga program, penelitian utama disusun dalam kerangka kerja berbasis sumberdaya. *Pertama*, Pandangan berbasis sumberdaya incorporate yang konsepnya diambil dari penelitian strategi utama. Seperti misalnya kompetensi unik dari perusahaan yang heterogen (*Andrews, 1971; Ansoff, 1965; Selznick, 1957*), adalah merupakan komponen dasar dari pandangan berbasis sumberdaya. Lebih dari itu, teori berbasis sumberdaya berkaitan dengan implikasi tingkat, arah dan

kinerja strategi diversifikasi yang merupakan fokus pertimbangan dalam bidang strategi (*Ramanujam dan Vadarajan, 1989*). *Kedua*, pendekatan berbasis sumber daya sesuai dan tepat dalam pembahasan ekonomi organisasi (*Barney dan Ouchi, 1986*). Bahkan pandangan berbasis sumberdaya dapat dipertimbangkan sebagai cabang kelima dari pengetahuan tentang pohon ekonomi organisasi bersama dengan teori agen positif (*Eisenhardt, 1989*), hak kepemilikan (*Alchian, 1984; Coase, 1960*), ekonomi biaya transaksi (*Williamson, 1985*), dan ekonomi evolusioner (*Nelson dan Winter, 1982*). *Ketiga*, pendekatan berbasis sumberdaya adalah hadiah bagi analisis organisasi industri (*Caves, 1982; Porter 1980*). Secara khusus kami tekankan bahwa pandangan berbasis sumber daya memiliki unsur-unsur lembaga pemikir organisasi industri yaitu Harvard (*Bain, 1968; Mason, 1957*) dan Chicago (*Demzets, 1982; Stigler, 1968*). Tentu saja Conner (1991) secara persuasif berpendapat bahwa pendekatan berbasis sumberdaya tidak saja mencerminkan pendekatan organisasi industri yang kuat tetapi pada saat yang sama juga unik (*Mahoney dan Pandian, 1992*). Pandangan berbasis sumberdaya tidak hanya merangsang pembahasan dalam penelitian strategi utama, ekonomi organisasi dan penelitian organisasi industri tetapi juga menyediakan kerangka kerja untuk meningkatkan diskusi diantara pandangan-pandangan dalam penelitian ini. Dalam tulisan ini kami

mengembangkan penelitian kami dengan pendekatan berbasis sumberdaya yang memberikan kesempatan bagi para akademisi untuk berdialog dan berdebat dari sudut pandang penelitian yang berbeda. Kedepan, disarankan untuk dilakukan studi-studi berbasis sumberdaya yang memberikan perhatian secara simultan kepada ketiga program penelitian ini. Modal manusia meliputi keterampilan dan pengalaman dan merupakan komponen penting dari RBV organisasi. Sejumlah penelitian telah mendokumentasikan bahwa bisnis baru dimulai oleh pemilik dengan pengalaman kewirausahaan dan industri-spesifik memiliki hasil yang lebih menguntungkan daripada bisnis dimulai seseorang yang kurang berpengalaman (Bosma, van Praag, Thurik, & de Wit, 2004; Chandler, 1996, Lerner & Almor, 2002; Reynolds, 2007; Van Auken, 1999; van Praag, 2003). Seseorang yang kurang pengalaman dapat berubah untuk setiap kegiatan usahanya sebagai cara untuk mengatasi kekurangan mereka, bergantung pada pelatihan, merek, dan model bisnis terbukti franchise dapat mengganti kekurangannya pengetahuan dan pengalaman (Watson & Stanworth, 2006). Lebih lanjut, ia berpendapat bahwa nilai yang dirasakan dari penurunan kepemilikan waralaba dengan pengalaman, sebagai bisnis yang mungkin berhasil, mereka dapat bekerja lebih dengan waktu yang lama, daripada mereka yang kurang percaya diri yang akhirnya menjadi penentu keberhasilan bisnis (Welsh, dkk, 2011). Teori tentang pandangan

berbasis sumber daya dalam pembahasan manajemen strategi sebelumnya telah banyak menunjukkan bahwa tidak semua sumber daya sama-sama penting dalam menentukan keberhasilan kinerja sebuah perusahaan. Temuan menunjukkan bahwa sumber daya tidak berwujud merupakan penentu penting bagi keberhasilan suatu perusahaan. Seperti dikutip Barney, 2001; Conner, 2002; Ray, et al, 2004. Aset dikatakan sesuatu yang langka, khusus dan sulit untuk diperdagangkan, ditiru, atau lebih tepat dipandang sebagai sumber daya intangible. Sehingga teori ini berfokus pada sumber daya perusahaan sebagai penentu bagi keberhasilan inovasi produk. Kegagalan atau keberhasilan dari inovasi produk akan diidentifikasi melalui kinerja inovasi produk (PIP) indikator. Untuk memperkirakan nilai sumber daya perusahaan dibutuhkan pengetahuan yang mendalam mengenai area persaingan dan kemampuan para pesaing. Hal ini berarti dibutuhkan pengetahuan mengenai para pelanggan dan permintaannya. Dan juga membutuhkan pengetahuan mengenai kemampuan perusahaan itu sendiri, tetapi yang paling penting diperlukan adanya kebijaksanaan untuk mengetahui batasan kemampuan tersebut. Kebijaksanaan dan keinginan untuk mengikuti pelaksanaan strategi dibandingkan dengan rangkaian munculnya peluang mungkin hanya dapat ditemukan pada tingkat manajemen puncak dalam perusahaan. Keberadaan dan pemeliharaan

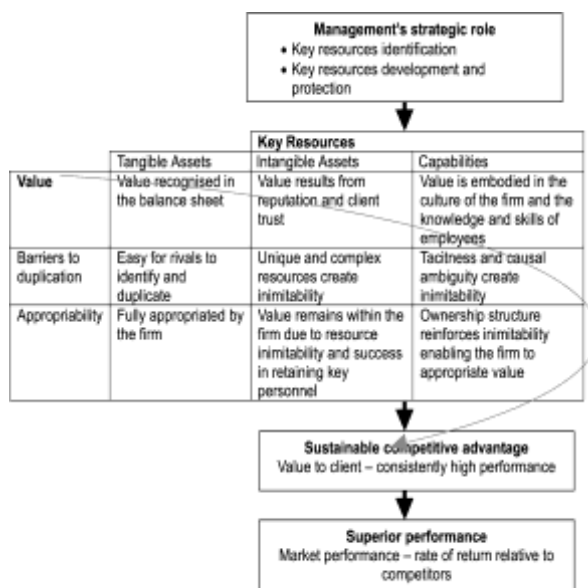
keuntungan tergantung pada kurangnya persaingan baik dalam memperoleh ataupun dalam mengembangkan sumberdaya komplementer. Keuntungan berasal dari pelayanan sumberdaya yang bertahan lama yang secara umum penting bagi para pelanggan dan sekaligus unggul, tidak dapat ditiru dengan sempurna dan tidak dapat diganti dengan sempurna, tidak dapat disesuaikan jika tidak diperdagangkan, atau diperdagangkan dalam faktor pasar yang tidak sempurna (Barney, 1991; Dierickx dan Cool, 1989; Peteraf, 1990). Sementara itu Inovasi adalah penggerak (*driver*) keunggulan kompetitif dengan kombinasi sumber daya yang menciptakan kompetensi tingkat tinggi yang lebih pantas disebut sebagai keunggulan. Hal ini seperti dikatakan Amit dan Schoemaker, 1993; Chandler, 1990; O'Regan et al., 2006; Teece et al., 1997 dalam Abu Bakar dan Ahmad (2010:422) ***“Organizational capabilities has been defined as a firm’s collective physical facilities, skills of employees and firm capacity to deploy its assets, tangible or intangible to perform a task or activity to improve performance (Amit and Schoemaker, 1993; Chandler, 1990, O’Regan et al., 2006; Teece et al., 1997).*** Memberikan pengertian bahwa kemampuan organisasi telah didefinisikan sebagai fasilitas fisik suatu perusahaan, keterampilan karyawan dan kapasitas perusahaan untuk menggunakan asset-asetnya, baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud untuk melakukan tugas atau kegiatan dalam hal meningkatkan kinerja. Selain

itu, literatur sebelumnya menyatakan bahwa faktor-faktor lunak seperti keterlibatan karyawan, komitmen manajemen, fokus pada pelanggan, karakteristik kewirausahaan, konteks organisasi dan lingkungan eksternal adalah faktor-faktor strategis yang mempengaruhi efektivitas perusahaan (Dollinger, 1999; Hashim, 1999; Kao, 1989; Tracy, 1992; Zimmerer dan Scarborough, 1998). Kemampuan unik perusahaan dalam hal pengetahuan teknis dan kemampuan manajerial merupakan sumber penting dari keanekaragaman yang dapat menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Secara khusus kemampuan unik dan organisasi yang unggul dalam satu atau lebih dari fungsi rantai nilai perusahaan memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan-keuntungan dari sebuah keunggulan sumberdaya (Hitt dan Ireland, 1985). RBV organisasi menyediakan kerangka kerja yang berguna untuk memeriksa perbedaan antara tiga bentuk bisnis dari sumber daya yang disediakan oleh pengusaha dalam bentuk modal manusia dan sumber daya yang merupakan bagian penting dari bentuk bisnis (Welsh, dkk, 2011). Teori RBV menyoroti perusahaan sebagai koleksi unik sumber daya, tetapi teori ini menekankan bahwa tidak semua sumber daya ini memiliki potensi untuk memberikan perusahaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pendukung awal dari RBV mengidentifikasi karakteristik sumber daya seperti, nilai, sulit ditiru dan non-substitusi (Barney, 1991),

ditiru, daya tahan, kepantasan, substitusi dan keunggulan kompetitif (Collis dan Montgomery, 1995) dan delapan kriteria Amit dan Shoemaker (1993), saling melengkapi, kelangkaan, daya jual rendah, ditiru, substitusi terbatas, kepantasan, daya tahan dan tumpang tindih dengan faktor industri strategis. Baru-baru ini, karakteristik keunggulan telah menciptakan pandangan dimasukkan ke dalam tiga kriteria utama dari nilai, hambatan untuk duplikasi dan kepantasan (Fahy, 2000). Sumber daya yang memiliki karakteristik penting diringkas oleh Fahy (2000) sebagai nilai, yang memiliki hambatan untuk ditiru, telah

diidentifikasi dalam banyak studi sebagai asset dan kemampuan berwujud (misalnya Hall, 1993; Barney dan Wright, 1998; Smart dan Wolfe, 2000). Keunggulan kompetitif diperoleh dengan asset yang tidak berwujud dan memiliki kemampuan yang tercermin dalam kinerja yang unggul bagi pemilik perusahaan, sementara kinerja yang unggul tercermin dari kemampuan keuangan seperti adanya keuntungan yang lebih tinggi, peningkatan penjualan dan pangsa pasar (Hunt dan Morgan, 1995; Collis dan Montgomery, 1995; Fahy, 2002; Wilcox-King dan Zeithaml, 2001).

Gambar 1.
A resource-based view of customer value and its relationship to sustainable



Source: Barry et al. (2005)

competitive advantage

Dari gambar diatas terlihat sebuah perusahaan yang berkinerja tinggi diindustri jasa keuangan

(Clulow, et al., 2003), telah ditemukan bahwa asset tidak berwujud (kepercayaan klien,

reputasi, jaringan dan kekayaan intelektual) dan kemampuan (pengetahuan, budaya organisasi, keterampilan dan pengalaman) adalah sumber daya berharga, unik dan susah untuk ditiru. Nilai dari aset ini tidak berwujud dan kemampuan dapat disesuaikan oleh perusahaan karena kombinasi unik dari filosofi perusahaan, pengetahuan dan keterampilan karyawan dan kemampuan istimewa lainnya yang sulit untuk dipisahkan atau ditransfer. Sebaliknya, aset berwujud selain memiliki nilai bagi perusahaan, bertekad untuk tidak berusaha membangun “sumber daya kunci” karena mudah untuk ditiru dan bersifat imitable. Mereka tidak memenuhi kriteria mendasar untuk pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan atau jangka panjang. Selanjutnya, peran strategis dari manajemen ditemukan secara terpisah, pengembangan dan penyebaran sumber daya utama dan dampaknya terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja superior (Clulow, et al., 2007:21). Sebuah hubungan yang erat antara sumberdaya perusahaan, kemampuan unik dan model mental atau ‘logika dominan’ (Prahalad dan Bettis, 1986) dari tim manajerial mendorong proses diversifikasi (Ginsberg, 1990; Grant, 1988).

PEMBAHASAN

Teori RBV menyatakan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bertumpu pada sumber daya organisasi yang sangat berharga, langka, susah ditiru dan nonsubstitutable (VRIN) dalam

pengaturan organisasi yang memiliki kebijakan dan prosedur untuk mengeksploitasi sumber daya (Barney,1991; Barney & Clark, 2007; Knott, 2003; Kraaijenbrink, Spender, & Groen, 2010). Sejumlah kerangka kerja dan teori berbagi platform RBV termasuk kompetensi inti (Hamel&Prahalad,1994), kemampuan dinamis (Helfat & Peteraf, 2003; Teece, Pisano, & Shuen, 1997) dan pandangan berbasis pengetahuan (Grant, 1991). Selain itu, teori sumber daya manusia merupakan aspek dari pandangan berbasis sumber daya yang memfokuskan perhatian pada pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki individu, baik pengusaha dan karyawan, berkontribusi untuk keuntungan kompetitif (Barney & Clark, 2007; Becker, 1964; Davidsson & Honig, 2003). Dengan demikian, RBV memandang pada dua karakteristik yang berbeda namun saling berhubungan antara individu dan factor organisasi untuk mencapai sumber keunggulan kompetitif (Welsh, dkk, 2011). Seperti misalnya kompetensi unik dari perusahaan yang heterogen (Andrews, 1971; Ansoff, 1965; Selznick, 1957), adalah merupakan komponen dasar dari pandangan berbasis sumberdaya. Lebih dari itu, teori berbasis sumberdaya berkaitan dengan implikasi tingkat, arah dan kinerja strategi diversifikasi yang merupakan fokus pertimbangan dalam bidang strategi (Ramanujam dan Vadarajan, 1989). Bahkan pandangan berbasis sumberdaya dapat dipertimbangkan

sebagai cabang ke-lima dari pengetahuan tentang pohon ekonomi organisasi bersama dengan teori agen positif (Eisenhardt, 1989), hak kepemilikan (Alchian, 1984; Coase, 1960), ekonomi biaya transaksi (Williamson, 1985), dan ekonomi evolusioner (Nelson dan Winter, 1982). Hal ini menjadi perhatian sendiri dalam memandang pendekatan berbasis sumberdaya adalah hadiah bagi analisis organisasi industri (Caves, 1982; Porter 1980). Secara khusus kami tekankan bahwa pandangan berbasis sumber daya memiliki unsur-unsur lembaga pemikir organisasi industri yaitu Harvard (Bain, 1968; Mason, 1957) dan Chicago (Demzets, 1982; Stigler, 1968). Tentu saja Conner (1991) secara persuasif berpendapat bahwa pendekatan berbasis sumberdaya tidak saja mencerminkan pendekatan organisasi industri yang kuat tetapi pada saat yang sama juga unik (*Mahoney dan Pandian (1992:363)*). Keunggulan kompetitif diperoleh dengan asset yang tidak berwujud dan memiliki kemampuan yang tercermin dalam kinerja yang unggul bagi pemilik perusahaan, sementara kinerja yang unggul tercermin dari kemampuan keuangan seperti adanya keuntungan yang lebih tinggi, peningkatan penjualan dan pangsa pasar (Hunt dan Morgan , 1995; Collis dan Montgomery , 1995; Fahy , 2002; Wilcox -King dan Zeithaml , 2001). Selain itu, banyak pembahasan sebelumnya menyatakan bahwa faktor-faktor lunak seperti keterlibatan karyawan, komitmen manajemen, fokus pada

pelanggan, karakteristik kewirausahaan, konteks organisasi dan lingkungan eksternal adalah faktor-faktor strategis yang mempengaruhi efektivitas perusahaan (Dollinger, 1999; Hashim, 1999; Kao, 1989; Tracy , 1992; Zimmerer dan Scarborough, 1998) (*Abu Bakar dan Ahmad, 2010:422*). Pandangan berbasis sumberdaya memberikan kontribusi bagi aliran besar penelitian tentang strategi diversifikasi (Ramanujam dan Varadarajan, 1989) di *empat bidang*: *Pertama*, pendekatan berbasis sumberdaya mempertimbangkan keterbatasan pertumbuhan diversifikasi (melalui pengembangan internal, merger dan akuisisi). *Kedua*, Pandangan berbasis sumberdaya mempertimbangkan motivasi penting dalam diversifikasi. *Ketiga*, pendekatan berbasis sumberdaya menyediakan pandangan teoritis untuk memperkirakan arah dari diversifikasi. *Keempat*, pandangan berbasis sumberdaya menyediakan sebuah alasan teoritis dalam memperkirakan performa tinggi kategori tertentu yang berhubungan dengan diversifikasi. Menurut Barney (1991) dalam *Wills-Johnson dan Nick (2008:215)*, sumber daya strategis memiliki empat kualitas: *Nilai* – sumber daya yang dapat menghasilkan sesuatu yang dihargai oleh konsumen; *Langka* – sumber daya harus dibatasi pasokannya; *Inimitable* – sumber daya harus mempunyai keunikan segingga sulit untuk ditiru; dan *Non-substitutability* – sumber daya harus memiliki beberapa nilai substitusi. Yang menjadi titik dalam tulisan ini

adalah bahwa pendekatan berbasis sumberdaya adalah sebuah kerangka kerja baru yang telah mendorong pembahasan diantara para akademisi dari tiga perspektif penelitian. *Pertama*, teori berbasis sumberdaya yang menggabungkan strategi tradisional kedalam kompetensi perusahaan yang unik dengan kemampuan heterogen. Pendekatan berbasis sumberdaya juga menyediakan nilai tambah proposisi teoritis yang diuji dalam literatur strategi diversifikasi. *Kedua*, pandangan berbasis sumberdaya sesuai dengan paradigma ekonomi organisasi. *Ketiga*, pandangan sumberdaya melengkapi penelitian organisasi industri. Disarankan penelitian-penelitian berbasis sumberdaya yang memberikan perhatian simultan untuk masing-masing program penelitian. Ini menunjukkan bahwa perusahaan dapat mendapatkan pengaruh yang luar biasa melalui keputusan administratif untuk memperoleh dan kemudian secara efektif mengarahkan dan merangkum sumber daya. Sekali lagi, apa perusahaan mampu melakukan dengan sumber dayanya setidaknya sama pentingnya dengan sumber daya itu sendiri (*Perry et al, 2005:306*). Heterogenitas kemampuan dan sumber daya pada organisasi ekonomi perusahaan adalah salah satu pilar teori pandangan berbasis sumber daya (*peteraf,1993:hoopes, madsen dan walker, 2003*).

KESIMPULAN

Diantara semua pembahasan tentang pandangan berbasis sumber daya yang telah dibahas, terdapat kesamaan penelitian seperti yang dilakukan oleh Clulow, et all., (2003); Barry, et.all., (2005) dalam *Clulow; Barry dan Gerstman (2007:21)*, Prahalad dan Bettis (1986); Ginsberg (1990); Grant (1988); Wernerfelt (1984); Penrose (1959), telah ditemukan bahwa asset tidak berwujud (kepercayaan klien, reputasi, jaringan dan kekayaan intelektual) dan kemampuan (pengetahuan, budaya organisasi, keterampilan dan pengalaman) adalah sumber daya berharga, unik dan susah untuk ditiru. Nilai dari aset ini tidak berwujud dan kemampuan dapat disesuaikan oleh perusahaan karena kombinasi unik dari filosofi perusahaan, pengetahuan dan keterampilan karyawan dan kemampuan istimewa lainnya yang sulit untuk dipisahkan atau ditransfer. Sebaliknya, aset berwujud selain memiliki nilai bagi perusahaan, bertekad untuk tidak berusaha membangun “sumber daya kunci” karena mudah untuk ditiru dan bersifat imitable. Mereka tidak memenuhi kriteria mendasar untuk pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan atau jangka panjang. Layanan adalah kelanjutan hasil dari keputusan administratif yang mengatur sumber daya perusahaan dengan cara tertentu. Sehingga layanan yang dihasilkan memberi keputusan dalam keunggulan kompetitif dan mungkin kinerja ekonomi yang unggul jika layanan memenuhi kriteria model

VRIS (Barney, 1991). Model Barney menunjukkan bahwa *sumber daya berharga (V), jarang (R), mahal untuk meniru (I), dan non-substituible (S)*, dimana sumber daya dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif (Perry et al, 2005). Hal ini juga sama dikemukakan oleh Grant (1991); Barney (1991 dan 1992); Peteraf (1993); Amit and Scoemaker (1993); Tampoe (1994); Fernandez and Suarez (1996); Hamel and Prahalad (1998).

REFERENSI

- Abu Bakar, Lili Julienti; Ahmad, Hartini. 2010. *Assessing the Relationship between Firm Resources and Product Innovation Performance: A Resource-Based View*. Business Process management Journal. Vol.16. No.3. Page.420 – 435.
- Barney, Jay B. 2001. *Is The Resource – Based “View” A Useful Perspective For Startegic management Research? Yes*. Academy of Management. The academy of Management review. Vol. 26. No. 1. Page: 41 – 56.
- Barney, Jay B. 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management; 17, (1), pp.99–120.
- Bryan, Phil; Davis, Charlotte. 2012. *Regulated Change effects on Boards of Directors: A Look At Agency Theory And Resource Dependency Theory*. Academy of Strategic Management Journal. Vol. 11.No. 2. Page: 1 – 15.
- Clulow, Val; Barry, Carol; Gerstman, Julie. 2007. *The Resouce-Based View and Value: The Customer-Based View of the Firm*. Journal of European Industrial Training. Vol. 31. No.1. Page:19 – 35.
- Combs, James G; Ketchen, David J, Jr. 1999. *Explaining interfirm cooperation and performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource-ased view and organizational economics*. Strategic Management Journal. Vol. 20. No.9. Page: 867 – 888.
- Connor, Tom. 2002. *The Resouce – Based View of Strategy and its Value to Practising managers*. Strategic Change. Vol. 11. No. 6. Page: 307 – 316.
- Degravel, Daniel. 2011. *Managing Organizational Capabilities: The Keystone Step*. Journal of Strategy and Management. Vol. 4. No. 3. Page: 251 – 274.
- Fahy, John and alan Smithee. 1999. *Strategic Marketing and the resource – Based View of the Firm*. Academy of Marketing Science review. Vol. 1999. No. 10. Page: 1 – 21.
- Foss, Kristen; Foss, Nicolai J. 2004. *The Next Step in the Evolution of the RBV: Integration with Transaction Cost Economics*. Management Revue. Vol.15. No. 1. Page: 107 – 121.
- Freiling, Jorg. 2008. *RBV and the Road to the Control of External Organization*. Management Revue. Vol.19. Page: 33 – 52.

- Helfat, Constance E; Peteraf, Margaret A. 2003. *The Dinamic resource-Based view: Capability Lifecycles*. Strategic Management Journal. Vol. 21. No. 10. Page: 997 – 1010.
- Hoopes, David G; Madsen, Tammy L; Walker, Gordon. 2003. *Guest Editors Introduction to the Special Issue: Why is There a Resource – Based View? Toward a Theory of Competitive Heteogeneity*. Strategic management Journal. Vol. 24. No. 10. Page: 889 – 902.
- Jang, Dr.Seung Hoon. 2013. *The Offensive Framework of resource Based View (RBV): Inhibiting Others from Pursuing Their Own Values*. Journal of Management and Strategy. Vol. 4. No. 1. Page: 62 – 69.
- Kim, Dohyeon. 2013. *Cognitive Communities and Legitimacy – Based Groups: TheRole of External Categorization on Cognitive Similarity*. Academy of Strategic Management Journal. Vol. 12. No. 2. Page: 1 – 29.
- Lakehead, Kunle akingbola. 2013. *Resource – Based View (RBV) of Unincorporated Social economy Organizations*. Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research Revue. Vol. 4. No.1. Page: 66 – 85.
- Levitas, Edward; Hermann, Achidi Ndofor. 2006. *What to Do With the Resource-Based View: A Few Suggestions for What Ails the RBV That Suppoters and Opponents Might Accept*. Journal of management Inquiry. Vol. 15. No.2. Page: 135 – 144.
- Lopez, Vicente A. 2001. *An Overview Review of the resource – Based View (RBV) of the Firm, Drawing on Recent Spanish Management Research*. Irish Journal of Management. Vol. 22. No. 2. Page: 105 – 120.
- Mahoney, Joseph T; Pandian, J. Rajendran. 1992. *The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management*. Strategic Management Journal.Vol.13. No.5. Page.363 – 380.
- Makhija, Mona. 2003. *Comparing The Resouce – Based and Market – Based Views of The Firm: Empirical Evidence From Czech Privatization*. Strategic management Journal. Vol. 24. No. 5. Page: 433 – 451.
- Marchington, Mick; Carroll, Marilyn; Boxall, Peter. 2003. *Labour Scarcity and the Survival of Small Firms: A Resouce - Based View of the Road Haulage Industry*. Human Resouce Management Journal. Vol. 13. No. 4. Page: 5 – 22.
- Mkansi, Marcia; Qi, Baomin; Green, Gillian. 2012. *The Question of Suitability to RBV Research: A Literature Review*. European Confrence on Research Methodology for Business and

- management Studies. Page: 285 – XIII.
- Montgomery, Cynthia A. 1988. *Guest Editor's Introduction to the Special Issue on Research in the Content of Strategy*. Strategic Management Journal (1986-1988). Vol.9. No.5. Page: 3 – 8.
- Parayitam, satyanarayana. 2010. *Economics of Resource Based and Dynamic Capabilities View:A Contemporaryframework*. Academy Strategic Management Journal. Vol. 9. No. 1. Page: 83 – 93.
- Perry, Lee T; Hansen, Mark H; Reese, C Shane; Pesci, Gregory. 2005. *Diversification and Focus: A Bayesian Application of The Resource - Based View*. Schmalenbach Business Review. Vol. 57. No.4. Page: 304 – 319.
- Penrose, E. T. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley
- Peteraf, M.A. 1993, *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*. Strategic Management Journal; 14, (3), pp. 179–191
- Phipps, Simone T. A.; Prieto, Leon C. 2012. *Knowledge is Power? An Inquiry Into Knowledge management, Its Effects on Individual Creativity, and the Moderating Role of an Entrepreneurial Mindset*. Academy of Strategic Management Journal. Vol. 11. No. 1. Page: 43 – 57.
- Porter, Michael E. 1991. *Towards A Dinamic Theory of Strategy*. Strategic Management Journal (1986-1998). Vol.12. Page: 95 – 117.
- Priem, Richard L; Butler, John E. 2001. *Tautology in the Resource-Based View and the Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments*. Academy of Management. The Academy of management Review. Vol. 26. No.1. Page: 57 – 66.
- Priem, Richard L; Butler, John E. 2001. *Is the resource – Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management research?*. Academy of Management. The Academy of Management Review. Vol. 26. No. 1. Page: 22 – 40.
- Ray, Gautam; Barney, Jay B; Muhanna, Waleed A. 2004. *Capabilities, Business Processes, And Competitive Advantage: Choosing The Dependent Variable In Empirical Test Of The Resource – Based View*. Strategic Management Journal. Vol.25. No. 1. Page: 23 – 37.
- Welsh, Dianne H.B; Davis, Amy E; Desplaces, David E; Falbe, Cecilia McHugh. 2011. *A Resource-Based View of Three Forms of Business in the Startup Phase: Implications for Franchising*. Journal of Small Business Strategy. Vol.22. No.1. Page: 47 – 65.
- Wernerfelt, B. 1984, "A resource-based view of the firm".

- Strategic Management Journal, Vol.5, pp. 171–180
- Williamson, Nicholas C; Bhadury, Joy; Dobie, Kay; Boadu, Victor Ofori; Troy, Samuel Parker; Yeboah, Osei. 2012. *Business Coursework and The Resource – Based View (RBV)*. International Journal of Wine Business Research. Vol. 24. No. 1. Page: 19 – 32.
- Wills-Johnson, Nick. 2008. *The Networked Firm: A Framework for RBV*. The Journal of Management Development. Vol. 27. No. 2. Page: 214 – 224.
- Zubac, Angelina; Hubbard, Graham; Johnson, Lester W. 2010. *The RBV and Value Creation : A Managerial Perspective*. European Business review. Vol. 22. No. 5. Page: 515 – 538.